

ワタミグループ創業者 渡邊 美樹氏に聞く

聞き手 宮田 英里 ●フリーアナウンサー

将来は総理大臣か、石川五右衛門か

宮田 大学を卒業後、わずか二年で会社を設立され、それから八年後の一九九二年には、私もよく利用させていただいている居食屋「和民」をスタート。現在では、外食事業以外にも、介護、宅食、農業、環境などと事業を拡大されています。

メディアなどを通じて拝見するたびに、エネルギーで行動力にあふれ、向上心をおもちのすてきな方だなと思っていました。子どものころから活発でいらしたのでしょうか。

渡邊 小学五年生までは先生が手をつけられないほどのわんぱくで、やんちゃな子どもでした。好き勝手をやってばかりで、先生の言うことは聞かない。クラスの友人たちも、先生よりも私の言うことのほうを聞いていたんです。先生からは「三十年も教師をやっているけど、こんな子どもは見たことがない」とよく言われました。

宮田 小学生のころから、現在が想像されるようなみんなのリーダー的な存在でいらしたんですね。

渡邊 リーダーというと聞こえはいいけど、

単なるガキ大将ですよ（笑）。それでも確かに成績もよかったし、運動もできたので、学校では目立っていたと思います。だから先生も、私に対しては、期待半分、不安半分というところがあったようですね。「この子は総理大臣になるか、石川五右衛門のような大泥棒になるか、どっちかだろうね」と言われたことがあります。

宮田 お母様にとっては、心配の種という面もありだったのでしょうか。それでも、子どもの自主性を尊重され、可能性を信じて見守ってくださったのでしょうか。

渡邊 母は「あなたは大きなことを成し遂げる、あなたみたいない子はいない」といつも優しく見守っていてくれました。そして、小学校五年生のときに母親が病で亡くなり、父親も経営している会社を清算。精神的な支え、生活の支えを立て続けに失いました。それから中学を卒業するまでは、品行方正極まりない、まじめな子どもにも変わりました。

母親に会いたい一心で、毎日聖書を読み続けるような生活を送っていたんです。

宮田 悲しみのどん底からはい上がってこられた強さは何だったのでしょうか。



渡邊美樹氏(右)と宮田さん(2013年2月7日ワタミ㈱応接室にて)

夢は「社長」になること

渡邊 小学校の五年生のときから、将来は「社長」になろうと心に決めていたんです。急に貧しい生活に陥ったものですから、父の

敵討ちがしたくて自分が大人になったら、がんばって社長になってお金を稼ごうと決意したんです。そして高校生になると、その夢を実現しようと、アクティブに努力し始めたんです。

ですから、かつての友人たちも、どの時代の私を知っているかによって、印象が全く違うようです。小学校時代、あるいは高校時代を知っている友人たちは、今の私を見ても違和感をもたないと思います。むしろあのときそのまま成長したと皆が言うでしょうね。しかし、中学校時代を知っている友人たちは、今の姿は全く想像できなかったと一様に驚くんですよ。

宮田 高校を卒業後、明治大学へ進学されます。どのような目的をもって志望されたのですか。

渡邊 実は、高校時代は大学に進学するつもりがなかったんです。社長になることが夢

でしたから、大学に行く必要はないだろうと思っていました。

しかし、高校三年生の四月に行われた三者面談、というより父親が来られなかったので、先生と二人きりの面談でしたが、これが転機になりました。

大学進学が当たり前の高校でしたから、先生からは即座に志望大学はどこかと問われたんです。私は言下に「大学には行きません。私は社長になるんだから、大学に行く暇なんかありませんよ」と答えたんです。そうすると先生は、「お前ならいい社長になるだろうね」と言ってくれたのです。次いで「ところで、何の社長になるつもりなのか」と質問されたときには、さすがに答えに窮してしまいました。

実際のところ、その時点では何をやるのか考えていなかったんです。とにかく社長になる。社長になって、横浜で一番大きいビルを建てるというこしか頭になかったんですよ。

それを正直に告げると、先生は、「それを見つげるために大学に行ってもいいんじゃないか」とアドバイスしてくれました。それもそうだなと納得して、高校三年の四月になって、やっと受験勉強を始めたんです。

せっかくなら、経営の勉強ができて、しかもその大学の看板学部に入りたいと思って、何校かピックアップしました。そのうちの一つが明治大学の商学部でした。ほかにもいくつか合格したんですが、父親の勧めもあり、明治大学に決めました。

宮田 どのような学生時代を過ごされたのですか。

渡邊 入学後は、六大学連盟のボランティアサークル「横浜会」の幹事長を務めました。何しろメンバーが七百人もいるサークルのリーダーでしたから、忙しい日々を過ごしました。

その一方で、何を創業するか、模索し続けていました。ポイントは、参入障壁が低く、やり方次第では大企業と堂々と渡り合える業界。その観点で世の中を見渡したところ、コンピュータのソフト開発事業と外食事業に絞ったんです。ただし、どちらで勝負するかまで決めることができず、その答えを見つめようと、大学四年のときに北半球一周の一人旅に出たんです。

宮田 その旅の結果、外食事業を選ばれたんですね。

渡邊 旅の最終地になったニューヨークで

訪れたライブハウスで答えが見つかったんです。そこには、人種や差別の偏見を超え、食事や音楽をひたすら楽しむ光景があつたんです。本当に親しげで、理想的な姿を見た気持ちがありました。それに感動して思つたんですよ。自分もこんな店をつくって、一人でも多くのお客さまにあらゆる出会いと触れ合いの場と安らぎの空間を提供したいと。このとき「外食事業で行こう」と決意しました。

夢実現の手帳術 夢に日付を！

宮田 夢を夢で終わらせずに、着実に実現していくってすごいですね。

渡邊 大事なことは、計画を立て、ひたすらその実現に向けて努力することです。私は、それを手帳に書きつけることで習慣化してきました。

今では独自の手帳術として、著書などでも広く紹介しています。夢に日付を入れて、計画を立てて、今日やるべきことに落とし込む。そして、それを実現すると、消し込んでいくという一連の作業を昔からやってきたんです。**宮田** 手で書いた目標というのは、より強い思いが込めますよね。

渡邊 振り返ると、その原点は、小学校三年生のころに、母親の勧めで始めた日記にあると思います。今でも毎日欠かさずつけていますが、日記は、今日一日、自分は夢に向かって、しっかりと行動できたかを振り返り、反省する作業でもあります。そこから、夢を実現するために努力する習慣や思考が身に付いたんだと思います。

外食事業に決めたときも「二年後の二十四歳の四月一日に社長になる」と夢に日付を入れました。そして、目標を達成するには何が必要があるかを考え、その実現のための計画を立て、会計業務の勉強、開業資金の準備など、やるべきことを書き出し、実践していったんです。

宮田 渡邊会長のように夢をもち、その実現に向かって、日々努力する人が数多くいれば、世の中は今よりもずっと活性化するように思います。しかし、最近の若者にはネガティブな価値観が広がっているように感じています。渡邊会長がおもちでいらっしゃるような前向きな発想や生き方をする秘訣を教えてくださいませんか。

渡邊 私自身のことを言えば、やはりハンダグリー精神が強かったのでしょう。この貧乏から必ず抜け出すんだという強い思いがあっ

たのがよかったと思います。

私は、十二年前から、カンボジアやバングラデシュで、子どもたちを支援する活動を行っています。彼らは非常にハングリです。将来何とか成功したいと、必死になって勉強し、努力を重ねています。

一方で、日本の子どもたちは、一般的に中途半端に恵まれていますね。今日のご飯に困らない程度に満たされていて、そこで怠惰に日々を過ごしているものだから、中途半端な満足感、幸福感に安住してしまっているのです。これは問題だと思えます。こうした姿勢では、本当の幸せは得られないのかもしれない。

「迷惑をかけなければ何をしてもいい」とは甘ったれた発想

宮田 そうした状態を脱するためには、やはり教育が鍵となるのでしょうか。

渡邊 私が理事長を務める中高一貫の私学「郁文館夢学園」では、まずは社会に関心をもたせることから始めます。そして、自分の責任を感じてもらおう。

よく「人に迷惑をかけなければ何をしてもいい」という言い方をする人がいるでしょう。

ものわかりのいい、団塊の世代がよく使ったせりふですが、私はこの言い回しが好きではありません。

社会を、世界を見渡せば、そんなことは言えないはずですよ。毎日ご飯を食べることができ、勉強もできて、寝る場所もある。世界から見たら日本はとても恵まれています。そういう現実を理解したら、恵まれている立場にいる自分たちは、そうではない人々に何かをしなければいけない責任があると気づくはず。同様に、元気な人は、体が不自由な人に対して責任がある。若い人はお年寄りに対して責任がある。そういう自覚が芽生えるはず。

社会に関心をもつということは、他者に対して「愛」をもつことと同義です。「愛」の反対は「無関心」だと思えます。そうした気持ちがあれば、決して「人に迷惑をかけなければ何をしてもいい」なんて、甘ったれた発想は出てこないはず。

宮田 そのような恵まれた環境の中で、子どもたちの知的好奇心を刺激し、学ぶ意欲を高めるには、どのような教育が有効なのでしょう。

渡邊 大切なことはとことん世界を見せる

ことだと考えています。郁文館夢学園では、アジア圏研修と称して、各国の社会に触れさせています。カンボジアには毎年五十人から六十人の生徒を連れていきます。海外を経験することで、自分たちはどれだけ恵まれているのかわかります。

また、例えば韓国の同世代に比べて、どれだけ勉強量が足りないかも客観的に見えるようになつてきます。そのような経験を通して、生徒たちは、自分の責任とは何かを考えるようになるのです。

そして、もう一つ効果的なのは、社会で成功した人や生徒たちにとってあこがれとなる人を学校にお招きして、さまざまな話を生徒たちに聞かせることです。「夢達人ライブ」と称し、これまでに医師やオリンピック選手、ミュージシャンなど、「この人みたいになりたいな」と思う成功者をお招きして、目の当たりにさせてきました。

宮田 すばらしいですね。中学生や高校生のときに、社会を広く知ったり、明確な目標を立てることができれば、その後の人生は明るくなってきますね。

渡邊 中学一年生から高校三年生までの六年間の中で、こうした経験を随所にさせてい

渡邊 美樹氏



きます。入学の時点では、問題意識をもたず、のほほんとした子どもたちが、卒業する時点では、自分の責任や夢をもって、大学に進学するようになるんです。

宮田 そのような高い志をもって中高の教育に携わっているお立場から、現在の大学教育に対して、思うことや期待することがあります。またしたらお聞かせいただけますか。

渡邊 正直、現在の大学の位置づけや学生の意識には問題があると思っています。

学生に質問してみると、大学四年間の中で一番ワクワクしたのは、入学のころだと言うんですね。受験勉強から解放されて、気持ちが弾むでしょう。それで四年間遊んでしまつて、その結果、最もワクワクしないのが

卒業のころなんです。社会に目を向ける勉強が少ないため、これからの社会人生活に不安しか感じないのではないのでしょうか。

こうした現状は間違っていますよね。入学の時点では、これからの四年間、しっかりと勉強しなければいけないと、気持ちを引き締めるときで、ワクワク感よりも不安感が強くてちようどいらいだと思えます。

そして、四年間必死に学んだことを生かして、社会に羽ばたいていこうと自信をもって卒業すべきなんです。入り口と出口が逆になつてしまっている。これは大学の問題というより、日本の教育全体の問題、そして国民性の問題でもあると思います。

少々極端な意見かもしれませんが、本気で勉強する学生だけが入学できるような、そして、入学後も必死に勉強しなければ進級できないような制度を考えるべきだと思います。

「憤りと感動」

それが事業を進めるバロメーター

宮田 大学の学位は職業や就職することを保証するものではないはずで、卒業後に大学で学んだことを生かしていくことがポイントですね。

人生において成功を収めるための秘訣はどのようなものなのでしょうか。

渡邊 私が事業を始めるときにはある前提があつて、それは憤りや感動などがあるかどうか。バロメーターなんです。あればその事業を行うし、なければその事業は行わないと決めています。

宮田 憤りと感動。全く両極端の感情のようですが。

渡邊 そういう印象を受けるかもしれませんが、私にとつては同じで、共通しているのは「心が震えるか」ということなんです。実は、これまで心が震えない状態、つまり、頭の中だけで考えてスタートした事業はすべて失敗しているんです。

宮田 心の震え、動きが経営判断の重要な要素というわけですね。その震えをキャッチするためには、つねに心を柔軟にしておくことが必要ですね。

渡邊 もちろんです。それと同時に、自分の中に確固とした理想をもつことも必要です。憤りや喜びを感じることがするのも理想があるからこそです。

二〇〇二年に農業に参入したのも心の震えから始まりました。それはフランチャイズの

居酒屋店長時代にまでさかのぼります。社員が当たり前のように野菜を洗っていたのを見て、疑問を感じたんです。「どうして野菜を洗う必要があるのか」と。洗わないと口に入れないものをお客様に提供していることに違和感をもったのです。

それで、実際に農場へ足を運んでみたのです。すると、農家の方が完全武装して、農薬を散布していたんです。そのときに心が震えましたね。お客様には安全・安心な食材を提供したいと強く思いました。

以来、有機農業の農家と契約を結ぶなど、試行錯誤を繰り返しましたが、安定した調達が困難だったので、最終的には自分たちで野菜をつくることにしました。当初は二・七



宮田 英里さん

ヘクトールからのスタートでしたが、今では約五百ヘクトールにまで拡大し、日本最大規模の有機農業生産法人に成長しました。

心の震え、憤りをきっかけに、農業や化学肥料は一切使用しない、安全・安心な野菜を安価に提供できる体制を構築できたのです。今や、ワタミの事業の基本は農業であると思っています。

宮田 徹底したこだわりをもって、農業を手がけられているんですね。

渡邊 手づくりの料理へのこだわりもそうです。やはりこれもフランチャイズの居酒屋店長時代に、冷凍食品の料理ばかりを提供していることに心が震えました。何で手づくりの料理を出さないんだと。

そこで「和民」をスタートした直後は、各店舗で食材を仕込み、つねに手づくりの料理を提供してきましたし、二〇〇二年以降は手作業の生産ラインにこだわった集中仕込みセンターを各地に設置して、独自の「多品種・少量生産」を実現しています。

介護事業への参入も同じです。日本の在宅介護、老人ホームの悲惨な実態を目の当たりにして、憤りを感じました。そこで、日本の高齢者が幸せを感じる老人ホームをつくらう

と決意したんです。

このときに大いに力になったのが、集中仕込みセンターの存在でした。そこでつくった手づくりの料理を提供することで、ご入居者様がどんどん元気になっていくんです。そして、毎日のようにご入居者様から喜びの手紙も届くようになりました。その反応に接したときに、やはり心が震えました。これは日本中のおじいちゃん、おばあちゃんに届けなければいけないと。

宮田 それで今度は新しく宅食事業をスタートされたわけですね。

渡邊 そうです。今や三十万人近くもの方々に、ワタミの宅食をお届けしています。すべてが心の震えの連鎖で事業が繋がっているのです。経営とはそのようなものだと思います。

「ありがとう」は

人間性を高める最大の原動力

宮田 人と人とのつながりで喜びが生まれることが、仕事をするうえでも、事業を展開するうえでも大切なことなのです。地球上で一番たくさん「ありがとう」を集めるグループになろう」という御社のスローガン

はまさにその象徴ですね。

渡邊 実は、「ありがとう」を集めることが真の目的ではありません。本当の目的は、働いている六千人の社員、三万人以上のアルバイト一人ひとりが幸せになることなんです。では、何をもって幸せなのかというと、大きな夢を描いて、その夢に向かって努力していくこと。そのプロセスの中で、たくさんの方がありがとうを集めて成長していくこと。これが幸せだと思っています。

その意味では、ありがとうは非常に大切な要素です。ありがとうがあるからこそ、人ががんばれるし、夢を追っていきける。ありがとうが、人間性を高め、人として大きく成長する原動力なんですよ。

宮田 お話をおうかがいしていて、ありがとうを集めながら歩んでいくこと、そして夢をもつことはとてもすてきなことだと実感しました。

渡邊 夢は人を成長させますし、毎日を楽しいものになります。そして、周りの人も幸せにしますし、素敵な社会づくりにもつながります。夢をもったほうが自分に圧倒的に得になるということ、皆さんにも知ってもらいたいと強く思っています。

若者の夢実現のサポートは 企業の社会的責任

宮田 そうした思いから、夢をもつことのはずばらしさを広く社会に伝える活動も展開されていらつしやるのですね。その一つがNPO法人「みんなの夢をかなえる会」の活動です。

「夢溢れ、ありがとうが飛び交う社会の実現」を目的に、NPO法人の理事長として、講演活動なども行つていらつしやいます。今年の一月三十日には、最終選考に残つた七名の発表者が、八千人の観客と日本を代表する六十社の協賛企業の前で夢を語る「みんなの夢AWARD3」を日本武道館にて開催されました。

渡邊 あの日、発表者が語つた夢は、すべて自分以外の人の笑顔やありがとうを目的にしたものばかりでした。すばらしい夢だと心から感動しました。彼らを見てみると、今何を考えているのか、これからどこで苦勞するのかわかるんです。自分を通つてきた道ですから。だからこそ温かく見守りたいし、伴走してあげたいんです。

このイベントも、一回目が日比谷公会堂、

二回目が中野サンプラザ、そして今回が日本武道館と、回を重ねることに規模が大きくなってきました。若者の夢を応援するのは企業の社会的責任。これからも多くの企業のご協力をいただきながら開催し続けたいですね。

宮田 最後に「夢」を実現するために大切なことをお聞かせください。

渡邊 夢はもとうと思つてすぐにもてるものではありません。今は夢をもっていない人もいるでしょう。しかし、焦ることはありません。目の前のことを一生懸命に取り組むことで、見えてくる夢があると思います。

それから「思い込み」の大切さです。実は、成功した人に共通するのは皆、よい意味の思い込みがあるんですよ。「自分は歌を歌わなければいけない」「自分はオリンピック選手になる」。誰にも頼まれていないのに思い込んで自ら積極的に行動した。それが結果に結びついているんです。おそらく、神様が背中を押してくれたんでしょね。

だから、何かやりたいことが見つかったら、いかに難しそうに見えても、その思いに従つて、ひたむきに努力すべきだと思います。そこに、すてきな人生を歩む鍵があると信じています。